



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU

Vliv nákupu komodit na hospodářský výsledek průmyslového podniku  
Commodity Purchase Impact on the Financial Result of Industrial Producer

Student: Jiří Koutný

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc.

Ostrava 2015

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Jiří Koutný**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R062 Marketing a obchod

Téma:

Vliv nákupu komodit na hospodářský výsledek průmyslového podniku  
Commodity Purchase Impact on the Financial Result of Industrial

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska nákupu komodit
  3. Charakteristika společnosti
  4. Metodika sběru dat
  5. Analýza vlivu nákupu
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

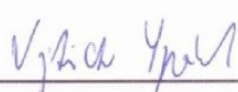
- BAIN, Caroline. *Guide to Commodities: Producers, Players and Prices, Markets, Consumers, and Trends*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2013. 275 p. ISBN 978-111-8417-362.
- GARNER, Carley. *Komodity: úvod do investování na nejrychleji rostoucím trhu*. Brno: Computer Press, 2014. 296 s. ISBN 978-80-265-0019-3.
- LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 7. 5. 2015

  
.....

Jiří Koutný

Tímto bych chtěl poděkovat PhDr. Janu Vaškovi, MSc. et MSc. za odborné vedení, cenné rady a především za vstřícný přístup, který mi poskytl při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji vedení společnosti za poskytnutí veškerých informací.

## **Abstrakt**

Tato práce se zabývá vlivem nákupu komodit na hospodářský výsledek průmyslového podniku, který se zabývá zpracováním dřeva. Problém byl zkoumán pomocí série interview a analýzy interních dat společnosti. Analýzou interních dat doplněnou o sérii interview lze doložit, že komodity mají markantní vliv na zisk společnosti v oblasti komoditních výrobků, jako jsou fošny, prkna, přířezy apod. U palet, jako nejziskovějšího a nejdůležitějšího výrobku společnosti, není vliv téměř žádný. Pro zlepšení v rámci řízení nákupu komodit doporučuji především přenesení cenového rizika na zákazníka, z důvodu jednoduchosti a vhodnosti v tomto konkrétním podniku.

## Obsah

Abstrakt .....	8
1 Úvod.....	6
2 Teoretická východiska nákupu komodit .....	7
2.1 Komodity .....	7
2.1.1 Členění komodit podle subjektivního vnímání .....	9
2.1.2 Pojem komoditizace.....	10
2.1.3 Klasifikace komodit .....	10
2.2 Nákup.....	12
2.2.1 Metody nákupu a řízení cenového rizika .....	13
2.2.2 Metody nalézání cen komodit .....	18
2.2.3 Supply Chain Volatility Index .....	18
3 Charakteristika společnosti .....	19
3.1 Hlavní předmět podnikání .....	19
3.2 Stručná historie a současnost .....	19
3.3 Certifikáty a osvědčení .....	20
3.4 Organizační struktura .....	20
3.5 SWOT analýza podniku.....	21
3.6 Definice zákaznických segmentů .....	21
3.7 Potenciál trhu, vývoj trhu .....	21
3.8 Popis konkurence.....	23
3.9 Odběratelé.....	23
3.10 Možné substituty .....	23
3.11 Marketingový mix.....	24
3.11.1 Produkt.....	24
3.11.2 Cena .....	24
3.11.3 Propagace.....	24

3.11.4	Distribuce.....	24
4	Metodika sběru dat.....	25
4.1	Přípravná fáze.....	25
4.1.1	Cíl práce.....	25
4.1.2	Charakteristika problému.....	25
4.1.3	Typy dat.....	26
4.1.4	Rozpočet výzkumu.....	26
4.1.5	Časový harmonogram výzkumu.....	26
4.2	Realizační fáze.....	26
4.3	Sběr dat.....	26
4.4	Analýza dat.....	26
5	Analýza vlivu nákupu.....	27
5.1	Problematika nákupu.....	27
5.2	Problematika prodeje.....	27
5.3	Meziroční grafy za sledované období.....	28
5.3.1	Graf 5.1 (příloha 1.).....	28
5.3.2	Graf 5.2 (příloha 2.).....	28
5.3.3	Graf 5.3 (příloha 3.).....	29
5.3.4	Graf 5.4 (příloha 4.).....	29
5.3.5	Graf 5.5 (příloha 5.).....	30
5.3.6	Graf 5.6 (příloha 6.).....	30
5.3.7	Graf 5.7 (příloha 7.).....	30
5.3.8	Graf 5.8 (příloha 8.).....	31
5.4	Meziměsíční grafy za sledované období.....	32
5.4.1	Graf 5.9 (příloha 9.).....	32
5.4.2	Graf 5.10 (příloha 10.).....	33
5.4.3	Graf 5.11 (příloha 11.).....	33



5.4.4	Graf 5.12 (příloha 12.) .....	34
5.4.5	Graf 5.13 (příloha 13.) .....	34
5.4.6	Graf 5.14 (příloha 14.) .....	35
5.4.7	Graf 5.15 (příloha 15.) .....	35
6	Návrhy a doporučení .....	37
7	Závěr .....	39
	Seznam použité literatury .....	40
	Seznam zkratek .....	42
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Mnou zpracovávané téma je důležité především proto, že nákup komodit a řízení cenového rizika tohoto nákupu je významnou a důležitou problematikou, kterou je nutné sledovat a efektivně řídit. Před hospodářskou krizí společnost neměla značné problémy a prožívala období spokojeného a klidného růstu, kde se zvyšovaly jak počty zaměstnanců, tak zisky společnosti. Během hospodářské krize však společnost zaznamenala velké snížení odbytu a to vedlo i k propouštění zaměstnanců. Proto se nabízela otázka, zda společnost nějak řídila nákup komodit v období růstu, ale hlavně, zda ho řídila v období krize. V neposlední řadě je toto téma, nákup komodit, velmi zajímavé a z mého pohledu není příliš rozpracované v českých knihách. Cílem mé práce bylo, i stručně popsání nákupu komodit a jeho řízení a přenesení poznatků ze zahraniční literatury.

V práci se zabývám analýzou vývoje nákupu komodit v průmyslovém podniku od jeho vzniku v roce 2006 po rok 2013. Za toto období jsem získal podniková data a informace o metodách nákupu a prodeje. Cílem práce je zjistit, zda existuje závislost mezi nákupem životně důležitých komodit pro společnost a hospodářským výsledkem společnosti.

V první části práce se zabývám teoretickými východisky. Snaha je čtenáři popsat co to vlastně komodity vůbec jsou, jaké jsou rizika při jejich nakupování a jaké jsou možnosti řízení tohoto rizika. Uvádím zde i některé termíny spojené s komoditami. V další části práce popisuji organizaci od historie po současnost a různé organizační vlastnosti společnosti. Ve třetí části práce přibližuji metodiku, jak výzkum probíhal a jak byla získávána a analyzována data. Čtvrtá část je již samotná analýza a interpretace dat včetně diskuse. Další část jsou mé návrhy a doporučení společnosti a poslední částí práce je závěr.

## **2 Teoretická východiska nákupu komodit**

### **2.1 Komodity**

Žijeme naše životy obklopení výrobky, jež přinejmenším z části využívají přírodní zdroje. Od oblečení, které nosíme, jídlo, které jíme, auta, která řídíme, až po domy ve kterých žijeme a elektroniku, kterou užíváme. Jsme závislí na komoditách a spotřeba komodit roste s rostoucími příjmy lidí ve stále více rozvinutých zemích. V posledním desetiletí se zdůraznil hospodářský význam komodit a naše závislost na nich. Po tisíce let, lidé vyměňovali a obchodovali s přírodními zdroji do značné míry na tržističích po celém světě. Obchodníci cestovali daleko do ciziny, aby dovezli zboží, které nebylo vyráběno v tuzemsku, a proto si mohli stanovit vysokou cenu. První formální komoditní burzy se začaly objevovat v polovině 19. století (Bain, 2013).

Naše životy jsou tedy obklopeny komoditami již od samého počátku existence lidstva. Všichni se s nimi střetáváme a jsou pro nás životně důležité. Bez komodit by neexistovalo nic, co nyní považujeme za samozřejmost. Samotná definice komodit je poměrně zajímavá. Většina českých autorů se komoditami zabývá jen z pohledu obchodování na komoditní burze a toto téma není příliš často rozpracováno z jiného pohledu.

Například Nesnídal (2007, s. 13) „Komodity jsou zjednodušeně suroviny. Většina základních surovin kolem nás, jako např. pšenice, oves, vepřové maso, hovězí maso, ale i ropa, zlato nebo bavlna, těm všem se souhrnným názvem říká komodity. Komodity jsou jedním z naprostých základů života na naší planetě, a dokud bude existovat lidstvo, bez pochyb zde budou i nejrůznější komodity, které budou dnes a denně nakupovat nebo prodávat milióny lidí. Komoditní trh je tak možná jedním z největších trhů na světě – množstvím nakoupených a prodaných komodit – každý je bezesporu mnohem větší než denní množství nakoupených a prodaných „společností“ ve formě akcií.“ Jak je vidět, toto je právě jedna z definic přebraná z knihy o obchodování na komoditní burze. Vysvětluje, co si pod tímto slovem představit, avšak pro tuto práci je tato definice špatná a neúplná. Popisuje komodity jako vše kolem nás a dále popisuje komoditní trh, který pro tuto práci není příliš podstatný. Tato definice je tu tedy uvedena jako jedna možná, avšak ne příliš vhodná.

Mnohem lépe je vystihnuta podstata komodit podle Bain (2013). Komodity mají řadu unikátních vlastností. Jsou typicky jednoduché jakosti a postrádají diferenciaci produktu. Z tohoto důvodu existuje globální cena nebo měřítko pro většinu komodit. Průmyslové

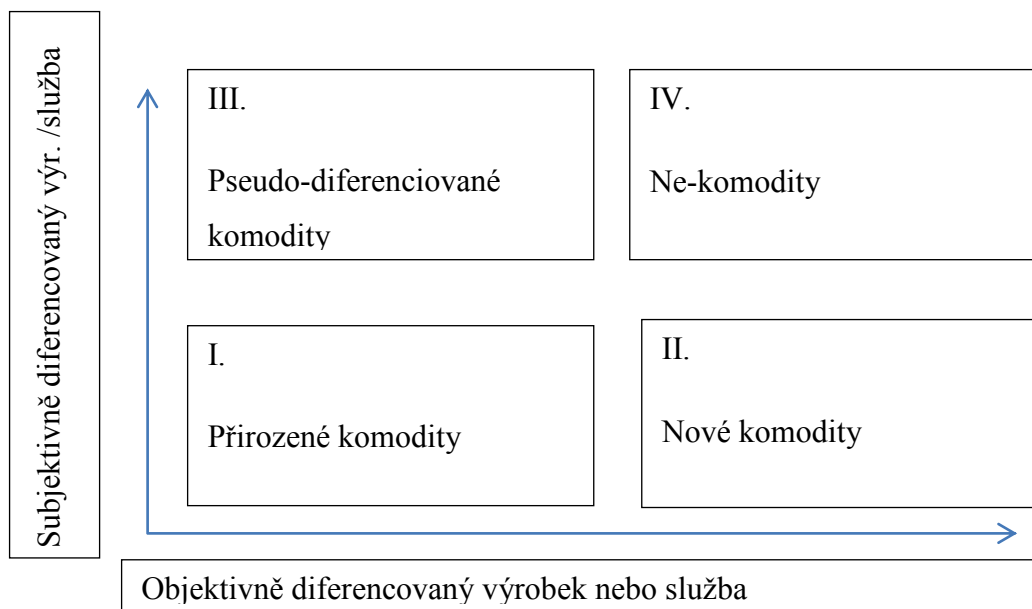
komodity jsou obvykle používány jako vstupy při výrobě ostatního zboží a služeb. Zemědělské komodity jsou také nějakým způsobem zpracované a jsou používány jako přísady do potravin a krmiv nebo jako textilie. Komodity jsou zřídka nakupovány přímo pro spotřebu domácností, ale jsou obvykle nakupovány výrobními společnostmi. V nejširším slova smyslu slovo "komodita" může být použito k označení jakékoli obchodovatelné věci (obvykle používáno pro výrobky, ale může být aplikováno i na služby). Historicky bylo toto slovo používáno k popsání kvality či hodnoty, ale tato interpretace je v dnešní době velice zastaralá. Tato definice již popisuje komodity daleko lépe, jedná se především o hlavní podstatu tohoto slova, která je vysvětlena v následujícím odstavci.

Jak tedy popisuje Enke a kolektiv (2014, s. 7) „Termín komodity označuje výrobky a služby, které i přes existenci více či méně objektivních rozdílů považuje převážná většina zákazníků za vzájemně zaměnitelné“ a u kterých je hlavním rozhodovacím kritériem cena, jež převažuje nad ostatními faktory. Ze zákaznickova pohledu jde tedy o to, že všichni dodávají totéž (ve stejné kategorii) a zajímá ho jen cena.

Tuto poslední definici komodit považuji za nejvhodnější a o takových komoditách se budeme dále bavit.

### 2.1.1 Členění komodit podle subjektivního vnímání

U komodit je podstatné, jak je subjektivně vnímá každý nakupující. Může se pak stát, že pro někoho jasná komodita, je pro jiného ne-komodita, proto je podstatné tomuto problému porozumět. V následující matici je stručná charakteristika.



Přebráno od Enke a kol. (2014)

Obr. 2.1

Do přirozených komodit patří například hliník nebo cement. Ten je jedním z největších příkladů přirozené komodity.

Do nových komodit můžeme zahrnout například ropu, pšenici apod. Jsou to věci, které nejsou vždy stejné (ne každá ropa je stejně kvalitní), ale vytvořila se imaginární komodita.

Pseudo-diferenciované komodity jsou takové komodity, které člověk za komodity považuje. Příkladem může být balená voda.

Ne-komodity znamenají, že zákazník je subjektivně vnímá jinak. Pokud je nepovažuje za komoditu, tak to komodita není.

### 2.1.2 Pojem komoditizace

Tento pojem je podstatný kvůli tomu, že ze skoro všech produktů se může postupem času stát jen komodita. Je to tedy poměrně podstatný pojem této problematiky.

Tento pojem popisuje D'Aveni, R. A. (2010):

**Komoditizace** – situace, kdy se z prémiového či diferenciovaného produktu stává komodita. Typickým příkladem může být, pokud jeden zákazník považuje jednoho operátora za stejného jako jiného, tak je to komodita.

#### Proces komoditizace

- Zhoršením situace na trhu příchodem nízkonákladového konkurenta
- Příchod nových výrobků nebo hodnotové nabídky, které jsou atraktivní pro některé segmenty zákazníka
- Eskalace v konkurenčním boji. Výrobci musejí nabízet stále více za stále méně.

### 2.1.3 Klasifikace komodit

Klasifikovat komodity je potřebné z hlediska, kam jednotlivé komodity patří a kde je na trhu hledat. Samotná jejich klasifikace je poněkud problém, žádná přesná nebo obecná klasifikace neexistuje, většina autorů na tuto problematiku pohlíží ze svého úhlu pohledu a vytváří ji podle různých pomůcek, jako jsou například komoditní trhy.

Například Jílek (2010) se okrajově zmiňuje o klasifikaci komodit v tématu komoditní futures. Komoditní futures dělí na několik kategorií. Jedná se o:

- Zemědělské komodity (agricultural commodities, softs), jako je kukuřice, oves, sója, sójové pokrutiny, sójový olej, rýže, řepka, pšenice, mladý hovězí dobytek, živý skot, vepří, vepřové půlky, mléko, kakao, káva, cukr, bavlna, pomerančová šťáva a především řezivo, kterého se týká této práce.
- Drahé kovy, jako je zlato, stříbro a platina
- Základní kovy, jako je měď, hliník, zinek, olovo, nikl a cín
- Energetické komodity, jako je ropa, topný olej, benzin, zemní plyn

Tato klasifikace není příliš vhodná, jedná se o klasifikaci komoditních futures. Je zde uvedena jako jedna z klasifikací získaných z knih o obchodování na komoditních burzách. Avšak klasifikuje dvě podstatné komodity pro tuto práci, které jsou řezivo a benzin.

Tvalchrelidze (2011) klasifikuje komodity podle položek, se kterými se obchoduje na burzách. Jedná se o osm kategorií:

1. Zemědělské komodity
2. Hospodářská zvířata a maso
3. Jiné zemědělské produkty
4. Energetické komodity
5. Drahé kovy
6. Průmyslové kovy
7. Vzácné kovy
8. Průmyslové minerály a další materiály

Tato klasifikace má největší rozpětí a má opodstatnění podle čeho jsou jednotlivé skupiny vytvořeny. Pro tuto práci je to však příliš rozsáhlá klasifikace a hodí se spíše pro detailnější zkoumání problematiky.

Co se týče základních komodit Radetzki (2008) pojednává především o základních komoditách, jako jsou: ropa, železo a ocel, zemní plyn, drahé kameny, dřevo, měď, antracit, hliník, hovězí maso, železná ruda, pšenice, kukuřice, cukr, káva, bavlna, rýže, přírodní kaučuk, kakao, zinek, tabák, vlna, cín. Jeho klasifikace komodit je pak na 4 základní skupiny.

- Potraviny/jídlo (Food)
- Zemědělské suroviny (Agricultural raw materials)
- Kovy a minerály (Minerals and metals)
- Paliva (Fuels)

Tato klasifikace je pro práci nejvhodnější. Popisuje základní komodity a jejich jednoduchou klasifikaci na 4 základní skupiny.

Jak je vidět, každý z autorů klasifikuje komodity po svém a záleží to na čistě osobním postoji, na kolik skupin je rozděluje. Dá se však tvrdit, že všichni komodity dělí na 4 základní skupiny - potraviny, zemědělské produkty, kovy a energetické komodity. Tyto 4 skupiny považují za hlavní při jejich klasifikaci a v práci se tedy dále jedná o tuto klasifikaci.

## 2.2 Nákup

Nákup je jednou z nejdůležitějších činností každé firmy. Nakupované materiály, polotovary a ostatní vstupují do výrobku a tvoří jeho hlavní podstatu. Tvoří také často podstatnou část nákladů, které je potřebné, v dnešním konkurenčním prostředí, sledovat.

„Nákup má z hlediska teorie i praxe významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, a to z hlediska strategického i operativního. Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. Na základě toho je možno chápat pojem nákup jako

- Funkci – jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit
- Proces – jako průběh dispozice s dodávaným zbožím
- Organizační jednotku – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost

Cílem nákupu je vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Firma očekává od nákupu efektivní řešení, dosažené při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, a to v nejkratším možném čase a při nejlepší kvalitě, spolu s neustálým vyhledáváním dalších možností kooperace, vzájemné koordinace atd.“ (Tomek, 2007, s. 208)

Pokud bychom chápali nákup jako útvar, tak například Synek (1999, s. 199) popisuje jeho úkoly takto: „Základní funkcí útvaru nákup v podniku je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného objemu a sortimentu výrobního a prodejního programu a průběhu základních, pomocných i obslužných výrobních i nevýrobních procesů, a to zajištěním dodávek surovin, základních a pomocných materiálů, nakupovaných výrobků a součástí, polotovarů, náhradních dílů, nářadí, přípravků, režijních materiálů a pomůcek pro řízení a správu pro sociální služby a bezpečnost podniku. Aby nákupní útvar svoji základní funkci úspěšně plnil, musí zjišťovat potřeby, provádět nákupní výzkum trhu, volit dodavatele a parametry dodávek, rozhodovat o zásobách a zajišťovat nezbytné logistické procesy. V tržních podmínkách je důležité nespoléhat se pouze na operativní řízení nákupu, ale vytvářet a realizovat dlouhodobou nákupní strategii, která vytváří prostor pro běžná rozhodnutí v souladu s vrcholnou strategií podniku jako celku.“

Nákup můžeme rozdělit do několika kategorií: „V průmyslových podnicích rozlišujeme sedm nakupovaných průmyslových výrobků.

1. **Suroviny** (dřevo, uhlí, zemědělské plodiny) jsou výrobky, které jsou dodávány v původním přírodním stavu, často jsou jejich dodavatelské trhy regionálně



koncentrovány, což vyvolává zvýšené logistické náklady. Tyto vstupy jsou navíc obyčejně objemově i prostorově náročné a vyskytují se v různé kvalitě.

2. **Procesní základní materiály, meziprodukty** (plasty, sklo, řezivo, stavební materiál) jsou výrobky, které vyžadují další opracování, než získají podobu finálního výrobku nebo jeho dílů, jehož součástí se v procesu přeměn stávají.
3. **Doplňkový režijní materiál** (čisticí prostředky, mazadla, kancelářské potřeby) se v podnicích vyskytují ve velkých množstvích a rozmanitosti. Slouží k zabezpečení jak výrobních, tak i nevýrobních procesů, bývají nakupovány od velkého množství dodavatelů, čímž přispívají ke zvýšení nákladů. Pro podnik obvykle představují významný zdroj úspor.
4. **Komponenty, díly, polotovary** (motory, ovladače, výkovky) jsou obvykle buď plně hotovy nebo určeny pro přímou montáž, popřípadě vyžadují jen minimální opracování či úpravu. Při jejich nákupu je zapotřebí klást důraz na vymezení technických parametrů a jakosti.
5. **Zařízení** (vybavení pracovišť, dopravní prostředky, počítače, stroje) jsou zboží investičního charakteru jak pro výrobní, tak nevýrobní účely. Jedná se o rozmanité a finančně náročné zboží, u něhož je důležitá spolehlivost, přesnost, úspornost, fungování, cena pořízení ve vztahu k provozním nákladům.
6. **Systémy** (výrobní linky, informační systémy) jsou kombinované, systémově propojené zboží investičního charakteru, jehož existence je nezbytná pro kontinuální průběh logistických a manažerský procesů jak ve výrobě, tak v obchodě. Obvykle vykonávají několik funkcí a mají velký podíl na ekonomických výsledcích firmy. Jsou pro ně typické vysoké finanční náklady na pořízení a vysoká transakční rizika.
7. **Služby** (opravy, údržba, propagace, čištění, doprava, výzkum) jsou aktivity nehmotné povahy, které většinou jen nepřímě přispívají k vytvoření finálních výrobků. Jejich význam však v současném tržním prostředí neustále roste (např. zajistit růst prodeje je nemyslitelné bez marketingu), z hlediska jejich nehmotnosti jsou obtížně porovnatelné a navíc značně proměnlivé (v závislosti na konkrétním poskytovateli).“ (Lukoszová, 2004, s. 9)

### 2.2.1 Metody nákupu a řízení cenového rizika

Každá firma by se měla zaměřit na kontrolu a řízení klíčových nestálostí cen komodit. Není-li efektivně řízena, může negativně ovlivnit finanční výkonnost firmy. Většina firem na

tuto kontrolu zapomíná a takové opomíjení problému může dostat firmu do potíží. Je nutné si rozdělit komodity do určitých kategorií, které charakterizují, zda je nutné aktivně řídit nákup této komodity či nikoli.

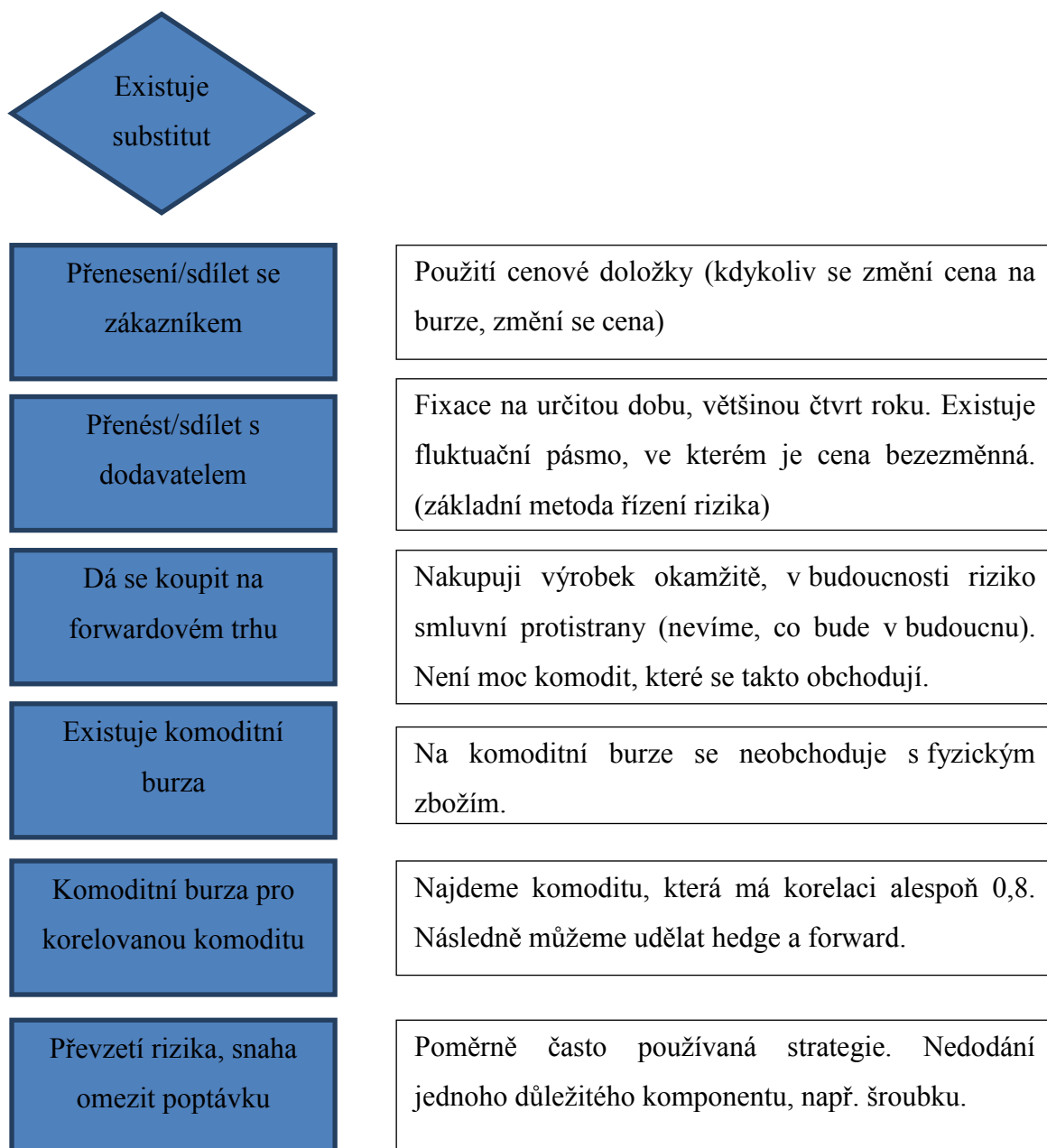
Pokud se cena komodity zvyšuje, měla by firma prověřit, zda existuje nějaký substitut právě této komodity, který by nijak nezměnil charakter a kvalitu výrobku, ale uspořil náklady na vstupu. Je však nutné zmínit, že se musí prověřit všechny varianty i když substitut najdeme, není jisté, zda jeho cena také neporoste apod. I hledání substitutu stojí určité peníze a mohlo by se stát, že bychom případnou úsporou jen pokryly náklady na jeho hledání.

Další možností je přenesení nebo sdílení cenového rizika. Pokud jsme žádný substitut nenašli nebo není možné naši komoditu nahradit, existuje možnost sdílet riziko se zákazníky nebo dodavateli. I zde je však nutné se zaměřit na to jestli je to pro nás vůbec možné a přínosné. Sdílením rizika (a tím zvýšením ceny pro zákazníka) nás může postavit do nevýhodné situace vůči konkurenci. Vše závisí na velikosti naší "páky" neboli pozici vůči zákazníkům a dodavatelům.

Když tedy není ani přenesení či sdílení možné existuje varianta s forward buying. Tato metoda spočívá vlastně v předzásobení potřebnými komoditami. Je zde však opět nutné mít schopnost vůbec tak velké nákupy ihned zaplatit, mít prostory ke skladování, komodity drží přebytný kapitál, zvyšují se šance na poškození. Navíc tento nákup je založen na předpovědi budoucí ceny. Pokud cena následně poklesne, firma používá zbytečně drahé komodity a její konkurenti, kteří použijí jinou metodu, mohou být opět ve výhodě.

Pokud tedy firma není schopná nebo se jednoduše nechce předzásobit ve velké míře, nabízí se možnost futures contracts. Tato metoda spočívá v domluvě dvou stran na nákupu případně prodeji komodity v budoucnu za určitou cenu. Obchody jsou určitým způsobem standardizovány s ohledem na kvalitu, rychlost doručení a místo. Jediná variabilní část je cena, která je určena na organizovaných burzách komodit. Jednou z výhod je například, že firma nemusí zaplatit částku za nákup okamžitě celou. Nevýhodou však je, že se na burze neobchoduje se všemi komoditami a případné budoucí obchody se musí odvozovat od podobných produktů apod.

Existují však i situace, kdy není možné cenové riziko nijak řídit, a je vhodné snížit nabídku (Zsidisin a Hartley, 2012).



Přebráno od Zsidisin a Hartley (2012)

Obr. 2.2

Jak pojednává Zsidisin (2005). U mnoha komodit a surovin, které nakupují organizace, existuje značná cenová volatilita. V mnoha průmyslových odvětvích tyto komodity, jako jsou ocel, obilí a paliva, jsou "mízou" produktů, které společnosti vyrábějí pro své zákazníky. Ceny placené za tyto komodity výrazně ovlivňují ziskovost mnoha obchodních podniků a může dokonce znamenat rozdíl pro přežití těchto podniků.

Ceny komodit jsou vysoce nestabilní a nepředvídatelné. Existuje mnoho faktorů, které řídí nestálost cen komodit. Patří sem právní předpisy, počasí, války, světové ekonomiky, růst hodnoty dolaru, terorismus a poptávka po některých komoditách ze strany Číny.

Pro řízení nestálosti cen komodit vznikly tři přístupy. Tyto přístupy jsou:

1. Zajišťování externích tržních nástrojů
2. Vyrovnání a sdílení dopadů kolísání cen zlepšením obchodních praktik a smluvních mechanismů
3. Získávání informací o trhu předvídáním komoditního rizika.

Existují různé aktivity dosažení cílů v oblasti řízení rizik. Mohou se provádět průběžné analýzy trhu. Existují specialisté se zaměřením na konkrétní zboží, kteří neustále sledují komoditní trhy a jejich změny. Například obchodní činnost je pečlivě sledována, aby zjistila, co je hnací silou na trhu. Další aktivitou je kvantifikace rizika a příležitostí spojených s kolísáním cen. Toto riziko se může skládat z marže, ve kterém ceny rostou a není dopředu zaujat postoj a riziko znevýhodnění v hospodářské soutěži, kdy ceny padnou a dopředu je zaujat postoj. Opakem rizika je možnost a ta je kvantifikována podobným způsobem. Třetí aktivitou je strategie řízení rizik. Jedná se o různé manažery, kteří jsou schopni poskytnout odůvodnění pro pozice, jež přijmou, stejně jako určení vhodných nástrojů pro řízení rizik, jako je například přijetím postoje, vložení eskalátoru ve smlouvách s dodavateli, nebo někdy dokonce přijetí zvláštního opatření. Tyto strategie jsou diskutovány s vedením příslušných obchodních jednotek. Jedním z cílů je zajistit, že vyrovnání strategie řízení rizik sleduje celkové cíle společnosti, jakož i cíle obchodních jednotek.

Je několik hlavních nástrojů, které se používají pro řízení volatility komodit.

První se skládá ze smluv, které jsou zřízeny s dodavateli. Tyto smlouvy mohou mít buď pevné ceny, nebo vzorové ceny. Ve vzorových cenách jsou doložky vloženy na účet pro hodnotu rezervy pojistného produktu od dodavatele, který je předmětem volatility cen komodit.

**Forwardový kontrakt** představuje soukromou dohodu dvou stran na nákup nebo prodeji komodity, jež má být doručena k určitému datu v budoucnu za určitou cenu stanovenou v současnosti. Kupující i prodávající znají na základě této dohody konečnou cenu komodity již dlouho dopředu, čímž se zbavují cenového

rizika, které by museli oba podstupovat bez možnosti uzavření forwardového kontraktu (Garner, 2014, s. 33).

Druhý nástroj je výměna na bázi derivátů. Patří mezi ně nástroje jako futures, calls, puts a collars.

**Futures** jsou standardizované, převoditelné, smlouvy obchodované na burze, které vyžadují dodávku komodity za určitou cenu ke stanovenému budoucímu datu. Ty se nakupují, pokud existuje pochybnost o růstovém cenovém riziku a jsou používány k odstranění rizika. Futures se používají v případě, že je omezený potenciál snížení cen a není rozpočtována flexibilita. Nevýhody spojené s futures jsou: ceny jsou stanoveny, nižší cenové příležitosti ztraceny, a je zde hrozba potenciálních výzev k dodatkové úhradě.

Calls, puts a collars jsou naopak opční smlouvy.

**Opce** jsou druhem cenného papíru, při jehož nákupu platí kupující prodávajícímu tzv. prémii a výměnou za ni získává právo, nikoliv však povinnost převzít dodávku podkladového futures kontraktu. Pro kupujícího tedy opce představuje aktivum, zatímco prodávajícímu vzniká s jejím prodejem závazek (Garner, 2014, s. 34).

1. **Calls** dávají držiteli právo, nikoliv však povinnost, koupit určité množství komodity od vydavatele opce za stanovenou cenu až do určitého data. Tyto nástroje se používají, když existuje obava stoupajícího cenového rizika. Je zde opět omezen potenciál snížení cen, ale existuje zde jistá rozpočtová flexibilita. Nevýhodou spojenou s calls je, že za předkupní právo je placeno předem a mohou vyžadovat určité pojištění.
2. **Puts** jsou opakem Calls, protože dávají držiteli právo prodat určité množství stanovené komodity.
3. **Collars** jsou kombinací puts a calls, které mohou omezit, nikoliv však vyloučit riziko, že komodity budou klesat. Používají se v případě, že existuje potenciál růstu ceny a omezený potenciál poklesu cen. Nevýhody spojené s collars je, že existují omezená snižování cenové příležitosti a že výsledek není jistý, dokud nevyprší opce

### 2.2.2 Metody nalézání cen komodit

Je nutné nalézat ceny komodit a sledovat indexy jednotlivých cen. Pokud bychom tyto věci nesledovali a ceník nám vytvářel dodavatel, podle svých rozmarů, mohla by naše společnost být značně znevýhodněná. Existuje několik metod nalézání cen komodit. Mezi ty základní můžeme zahrnout:

1. **Tržní mechanismus** (poptávka, e-aukce)
2. **Bilaterální cenové jednání** (jednání mezi významným producentem a významným spotřebitelem, je to následně reference pro zbytek trhu)
3. **Vyhlašovaná cena** (dominantní výrobce zveřejní oficiální cenu a od ní odvíjí cenu ostatní)
4. **Cenový index** (analytik udělá každý týden report, vytvoří umělý průměr cen, který slouží pro jednání)
5. **Komoditní burza** (používají se různé ceny např. předposlední den v měsíci, okamžitá cena, oficiální cena apod.)
6. **Kombinace metod**

### 2.2.3 Supply Chain Volatility Index

Nutností poslední doby, jež je provázena nejrůznějšími ekonomickými krizemi, ropnými šoky, teroristickými útoky, ale i zvyšující se poptávkou po různých produktech ze strany Číny, je řízení dodavatelského řetězce. Pro toto řízení existuje index volatility dodavatelského řetězce, podle kterého jsou tyto řetězce řízeny.

Index volatility dodavatelského řetězce. Tento index byl vytvořen na základě různých událostí posledních let, aby hodnotil, jak různé šoky dopadají na podnikatelské prostředí. Výsledkem tohoto indexu je zjištění, že dramatická změna jedné hodnoty nemusí vést k nárůstu celého indexu. Tento index se tedy za poslední roky nikdy příliš nevychýlil a poskytl stabilitu k návrhu struktury dodavatelského řetězce (Christopher a Holweg, 2011).

### **3 Charakteristika společnosti**

Následující informace jsou převzaty a upraveny z interních záznamů, prezentací a interview se společností.

#### **3.1 Hlavní předmět podnikání**

Hlavním předmětem podnikání firmy je výroba pilařská a impregnace dřeva, která je specifikována dle CZ NACE následovně:

- 16100 Výroba pilařská a impregnace dřeva

Vedlejším předmětem podnikání je:

- 16240 Výroba dřevěných obalů

Místem podnikání je obec v Olomouckém kraji, v níž má firma vlastní areál, kde provozuje podnikatelskou činnost.

#### **3.2 Stručná historie a současnost**

Majitel začal s podnikáním v dřevařské výrobě v roce 1992 jako fyzická osoba ve vlastních prostorech se dvěma zaměstnanci. Již od počátku podnikání se majitel zabýval pořezem dřeva a výrobou palet. V roce 1993 firma zakoupila pozemek, kde postupně vybudovala výrobní areál, který v současné době patří k jedné z větších pilařských provozů v regionu. Růst firmy pokračoval v dalších letech, kde se postupně zvyšoval obrat firmy a počet zaměstnanců. Během této podnikatelské činnosti majitel firmy investoval veškerý zisk do rozvoje firmy, zvláště do nových technologií, aby byl schopen zajistit konkurenční výhodu na trhu s řezivem a dřevěnými obaly.

V roce 2006 došlo k transformaci firmy na právnický subjekt společnost s ručením omezeným. V současné době má firma 47 zaměstnanců a roční obrat se předpokládá na 53 mil. Kč v roce 2014.

Firma se aktivně podílí i na rozvoji regionu, sponzoruje Sbor dobrovolných hasičů obce a významně se podílí na kulturním a společenském dění v obci.

### 3.3 Certifikáty a osvědčení

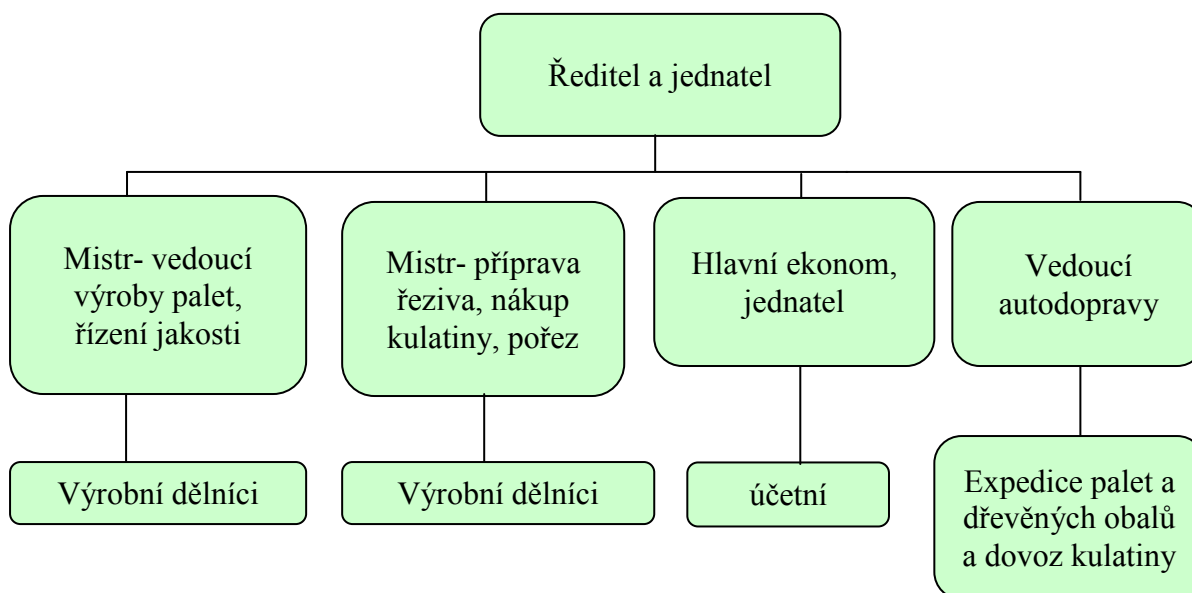
Firma je držitelem následujících certifikátů a osvědčení:

- Osvědčení o funkčních způsobilostí zařízení obalového dřevěného materiálu podle ISPM – registrace na SRS pod evid. Číslem CZ – 100204 0076 (pro tepelné ošetření materiálu)
- Certifikát systému řízení výroby č. 1020-CPD-070032806 vydaný Technickým zkušebním ústavem
- Osvědčení od firmy Andrew jako schválený dodavatel (zákaznický audit v r. 2006)

### 3.4 Organizační struktura

Pracovníci na jednotlivých provozech jsou průběžně vzdělávání a proškolení na jednotlivé pracovní činnosti s důrazem na kvalitu a bezpečnost práce.

Organizační struktura firmy je plochá, s co nejmenším počtem mezistupňů, tak aby byla zaručena efektivnost výroby. Součástí organizační struktury je i oddělení, které se zabývá přípravou, vývojem a testováním nových dřevěných obalů ve spolupráci se zákazníkem.



Obr. 3.1



### 3.5 SWOT analýza podniku

Tato SWOT analýza byla dodána společností a následně upravena na věci týkající se tématu.

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>S</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>	<b>W</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Znalost trhu a portfolio zákazníků</li><li>- Recyklovatelnost dřevěných obalů a palet</li><li>- Variabilita výroby</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Doposud se neprovádí žádná úprava kulatiny před pořezem – odkornění a úprava kořenových náběhů</li></ul>	
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>O</b>	<b>HROZBY</b>	<b>T</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tuzemští i zahraniční odběratelé</li><li>- Zpracování dřevěného odpadu (piliny) do formy dřevěných briket a pelet</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Zvýšení ceny vstupů (kulatina)</li><li>- Nahrazení dřevěných obalů a palet jinými produkty</li></ul>	

### 3.6 Definice zákaznických segmentů

Výrobky firmy můžeme rozdělit do tří segmentů:

1. Střešní konstrukce a stavební řezivo (většinová část objemu výroby)
2. Dřevěné obaly (menší část objemu výroby)
3. Palety (menší část objemu výroby)

### 3.7 Potenciál trhu, vývoj trhu

Tyto informace jsou převzaty z interních zdrojů a podkladů společnosti.

Zpracování dřeva, výroba dřevařských výrobků a proutěných a slaměných výrobků patří v České republice k odvětvím s nejstarší tradicí. Jeho produkty se zpracovávají a používají ve všech odvětvích ekonomiky – výrobky nacházejí uplatnění především ve stavebnictví, v nábytkářském průmyslu, v zemědělství, v automobilovém průmyslu, na železnici, ale také ve výrobě hudebních nástrojů, hraček, sportovních potřeb atd. Jde o odvětví

založené na zpracování základní suroviny – dřeva. Nespornou výhodou odvětví je trvale se obnovující surovinová základna domácího původu, tj. dřevní hmota. Pozitivní je skutečnost, že se její roční přírůstek v lesích neodtěžuje, takže se zásoby dřeva trvale zvyšují. Této suroviny má ČR dostatek a výhledově se uvažuje s růstem těžeb minimálně do roku 2030, a to v nezbytné kvalitě i sortimentu. Objemem výroby náleží spíše ke středně velkým, ale významově nezanedbatelným odvětvím. Vývoj odvětví je možno hodnotit od roku 2000 jako stabilizovaný.

V lesích České republiky se v současnosti ročně těží mezi 14,5 mil. m<sup>3</sup> a v případě kalamit až 15 mil. m<sup>3</sup> surového dřeva, z toho cca 90% jehličnatého. Průmyslově se v ČR zpracovává více než 90% vytěženého dřeva, a to jako kulatina v dřevařském průmyslu. Dále se zpracovává jako vláknina především v celulózopapírenském průmyslu. Vzhledem k dostatečným dodávkám surového dřeva do tohoto průmyslu a celkově dobrému stavu odvětví s výhledem dalšího růstu poptávky po jeho výrobcích lze toto odvětví hodnotit i v dlouhodobém časovém horizontu jako perspektivní. Podíl dřevařského průmyslu na celém zpracovatelském průmyslu v tržbách za prodej výrobku a služeb v běžných cenách dosahuje cca 3,1% na účetní přidané hodnotě v běžných cenách cca 3,2% a na počtu pracovníků cca 5,4%.

Dřevařský průmysl je odvětví, jehož výrobky jsou nezbytné pro celou společnost. Přesto má ekonomika ČR v přijímání dřevařských výrobků veliké rezervy. Platí to především o stavebnictví, které je založeno na klasických silikátových výrobcích (cihly, tvárnice aj.), spojených s vysokými nároky na energii (elektřina, plyn), spotřebu vody, s ohrožování životního prostředí a prašností. Výrobky ze dřeva mají přitom odpovídající mechanické a fyzikální vlastnosti, jsou zdravotně a ekologicky nezávadné.

V odvětví je evidováno v kategorii malých podniků (10 až 49 zaměstnanců) 911 organizací a v kategorii středních podniků (50 až 249 zaměstnanců) 142 organizací. Většina podniků disponuje zastaralým technickým vybavením s negativním dopadem na docilovanou produktivitu práce a kvalitu produkce.

Současný vývoj potvrzuje, že střední (do kterých patří i firma) a velké podniky mají do budoucna největší předpoklady ke zvýšení a zkvalitnění výsledků dřevařského průmyslu. Disponují možností rychlé obměny strojního parku a se zaváděním inovací a výsledků vědy a výzkumu mohou být rychle konkurenceschopní.

Investice, vkládané do dřevařského průmyslu v minulém období, byly z hlediska potřeb odvětví nedostatečné. Odvětví je celkově podinvestováno. Subjekty více investovaly hlavně do strojů a zařízení, což představuje posílení produktivní techniky a technologie. I tak zůstává poměrně vysoká zastaralost strojních investic, zejména v pilařském oboru.

Perspektiva dalšího rozvoje odvětví a oborů dřevařského průmyslu je na základě členství ČR v EU velmi dobrá. Klíčovou otázkou bude udržení resp. zvýšení konkurenceschopnosti. V odvětví je nutné pokračovat v zavádění nejnovějších technik a technologií a v uplatňování moderních metod řízení.

### **3.8 Popis konkurence**

Zpracování dřeva a výroba dřevařských výrobků patří v České republice k odvětvím s nejstarší tradicí. Jeho produkty se zpracovávají a používají ve všech odvětvích ekonomiky – výrobky nacházejí uplatnění především ve stavebnictví, v nábytkářském průmyslu, v zemědělství, v automobilovém průmyslu, na železnici, ale také ve výrobě hudebních nástrojů, hraček, sportovních potřeb atd. Jde o odvětví založené na zpracování základní suroviny – dřeva. Nespornou výhodou odvětví je trvale se obnovující surovinová základna domácího původu, tj. dřevní hmota.

Mezi přímé konkurenty firmy patří následující firmy:

1. RTP service s.r.o.
2. Dřevotrading s.r.o.
3. Chedos Otrokovice
4. Dřevozavod Pražan

Následně existuje ještě dalších 140 firem po celé ČR, které podnikají ve stejném oboru a vyrábí zákaznické dřevěné obaly.

### **3.9 Odběratelé**

Odbyt produktů firmy je zajištěn dlouhodobou spoluprací se zákazníky, která je potvrzena opakovanými objednávkami produktů.

Průměrná doba vztahu s klíčovými odběrateli je 48 měsíců (4 roky).

### **3.10 Možné substituty**

V oblasti dřevěných konstrukcí neexistují v současné době substituty, které by dokázaly tento produkt nahradit. Co se týká dřevěných obalů a palet, tam se v současné době

používají u některých dodavatelů plastové palety a zvláště u zákazníků automobilového průmyslu se využívají drátěné boxy tzv. Guttterbox.

Tyto obaly ale mají velkou nevýhodu, jak z hlediska přepravy, tak i následné recyklace. Celkově můžeme konstatovat, že substituty existují, ale pro velká technologická zařízení a produkty, pro které jsou určeny výrobky firmy, nepředstavují významnou hrozbu.

### **3.11 Marketingový mix**

Marketingový mix byl vytvořen společností.

#### **3.11.1 Produkt**

Jedná se o řezivo, dřevěné palety a zákaznický vyráběné obaly.

- **Řezivo** – jedná se převážně o stavební řezivo, sloužící ke stavbě krovů, střech.
- **Dřevěné palety** – palety typu EUR či palety jiných rozměrů sloužící k přepravě stohovatelných materiálů.
- **Zákaznický vyráběné obaly** – jde o různé typy obalů sloužících k přepravě velkoobjemových dílů či produktů náchylných k poškození.

#### **3.11.2 Cena**

Všechny tyto výrobky jsou vyráběny na zakázku dle konkrétních požadavků zákazníků a cena je vždy kalkulována na základě množství použitého řeziva a složitosti obalu.

#### **3.11.3 Propagace**

Firma nemá standardní výrobovou řadu a její produkty nejsou nabízeny přes katalogové listy.

Jako nejvýznamnější propagaci firmy lze označit hlavně reklamu v odborných časopisech zabývajících se dřevařskou tematikou.

Propagace je také zajišťována osobním kontaktem ředitele a jednatele firmy s případnými uživateli dřevěných obalů, kde jsou následně zpracovány cenové nabídky. Cenové nabídky jsou tvořeny hlavním ekonomem paní Bílkovou.

#### **3.11.4 Distribuce**

Pro distribuci výrobků firmy je využívána vlastní nákladní automobil, případně spolupracuje se smluvními dopravci.

## **4 Metodika sběru dat**

Tato část práce je zaměřena na vysvětlení, jakým způsobem byl výzkum prováděn. Je zde uveden problém a cíl výzkumu, dále je popsána realizační fáze. Získaná data byla z interních záznamů podniku, které byla dále doplněna dalšími informacemi z externích zdrojů. Hlavní část informací a vysvětlení však byla získána z interview s vedením společnosti. Tato interview se opakovala. Po úvodním interview, kde byly řešeny základní otázky, čeho se práce týká a jaká budou potřeba shromáždit data, následovaly další, v nichž se ujasňovaly problematické informace, které nebyly z interních zdrojů zřejmé.

Následné fáze byly přebrány z knihy Kvalitativní výzkum od Hendla (2008).

### **4.1 Přípravná fáze**

Přípravná fáze se týká několika kroků, které jsou zde následně rozebrány.

#### **4.1.1 Cíl práce**

Cílem mé práce je zjistit vliv nákupu komodit na zisk společnosti. Na základě získaných informací o zvyklostech a problémech ve společnosti, zjistit možné nedostatky a navrhnout případná zlepšení nebo doporučení.

K pochopení problematiky jsem využil případovou studii. Tato metoda spočívá ve sběru velkého množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. V mém případě se jednalo o konkrétní firmu v Olomouckém kraji.

Tuto metodu jsem si vybral, jelikož je vhodná pro zachycení složitosti případu. Popisuje vztahy a jejich celistvosti. Jak říká Hendl (2008), případové studie jsou nejvýhodnější strategií, když nás zajímají odpovědi na otázky „proč“ a „jak“, přičemž nemáme vliv na průběh událostí a zaměřujeme se na přítomný jev v rámci jeho reálných kontextů. Případovou studií se můžeme hodně naučit o dosud neznámé situaci, pomůže nám porozumět důležitým aspektům problematické oblasti výzkumu.

Jinak řečeno, single case study je vhodná pro mé téma především z důvodu výběru jednoho konkrétního podniku, od kterého byly shromažďovány informace.

#### **4.1.2 Charakteristika problému**

V dnešním světě plném konkurence a nečekaných krizí je nutné sledovat všechny aspekty výroby. Mezi jeden z nejdůležitějších patří právě nákup a komodity zaujímají největší

část nákladů společnosti, proto je nutné jejich vliv na zisk sledovat a pochopit, jak se s tímto problémem podnik vypořádává.

#### **4.1.3 Typy dat**

Při výzkumu se vycházelo ze sekundárních dat. Hlavní informace byly poskytnuty z podnikového účetnictví. Jednalo se především o výsledovky a kalkulace jednotlivých let. Následně evidence nákupu a prodeje jednotlivých výrobků za každý měsíc. To vše ve sledovaném období od roku 2006.

#### **4.1.4 Rozpočet výzkumu**

Rozpočet výzkumu byl přijatelný, jelikož se týkal jen několika cest do podniku, který není příliš vzdálený a zde byl již výzkum prováděn pomocí interview. Jednalo se tedy o 1000 Kč.

#### **4.1.5 Časový harmonogram výzkumu**

Výzkum byl prováděn v měsících prosinec 2014 až duben 2015.

Přípravná fáze probíhala v měsících prosinec a leden. Realizační fáze v měsíci leden a únor. Následná analýza a vyhodnocení dat v měsících březen a duben.

### **4.2 Realizační fáze**

#### **4.3 Sběr dat**

Podstatná část informací a dat mi byla sdělena v interview a předána podnikem. Pro pochopení problematiky jsem uskutečnil několik interview s vedením podniku. Další data mi byla zasílána e-mailem. Jednalo se především o účetní výkazy, které jsem potřeboval pro analýzu jednotlivých let, sledování změny cen komodit na zisku společnosti. Následovaly další interview pro vysvětlení nejasností.

#### **4.4 Analýza dat**

Všechna data jsem zanalyzoval a z výkazů vybral pro mě podstatné a potřebné informace. Sledoval jsem účetní výkazy od roku 2006, kdy vznikla společnost jako právnická osoba. Podstatné informace byly následně zpracovány v programu MS Excel. Výstupem jsou grafy a tabulky, které jsou uvedeny v analytické části.

## **5 Analýza vlivu nákupu**

Abych lépe pochopil situaci v podniku o nákupu a prodeji, uskutečnil jsem několik interview s vedením o této problematice. Interview byla opakována vždy v závislosti na nejasnostech a potřebě.

### **5.1 Problematika nákupu**

Z interview s vedením společnosti jsem zjistil následující informace o řízení a problematice celého nákupu komodit.

Určování nákupních cen kulatiny je v tomto odvětví poměrně problematické. Společnost se při určování nákupních cen kulatiny informuje, jaké jsou ceny u ostatních dodavatelů, ale více méně má dodavatel tyto ceny pevně stanoveny a společnost se jim musí přizpůsobit – pokud mají mít dostatek kulatiny na výrobu výrobků.

Jako maloodběratel si nemohou dovolit diktovat ceny nákupů. Dodavatelé této společnosti jsou stáli již od začátku podnikání, avšak čas od času se objeví nový dodavatel, popřípadě soukromý vlastník lesa-nepodnikatel, ale to jsou minimální objemy.

Společnost uzavírá rámcové smlouvy každý rok s dodatky ceníků na každý kvartál. Těmito smlouvami je také zajištěno požadované množství. Je to opět spíše dobrá vůle dodavatele, kolik je ochoten ponechat dříví společnosti, neboť většina dříví z ČR odchází do zahraničí za úplně jiné ceny. Na společnost pak zůstává zcela jiná kvalita, se kterou se musí spokojit.

Dodavatelé kulatiny se také řídí hlavně cenami v Rakousku, neboť jejich největší odbyt je právě tam. Tímto většina kvalitního řeziva odchází k našim sousedům a pro společnost je cenově nedostupné. Jinak řečeno společnosti zůstává jen to, co se společností v Rakousku nehodí.

Z těchto informací tedy vyplývá, že společnost příliš nákup neřídila podle rad a postupů v teorii zmiňovaných.

### **5.2 Problematika prodeje**

Největší produkce společnosti je výroba palet a obalových materiálů pro následné balení různých výrobků, kdy není vyžadována kvalita, ale podstatná je hlavně cena. Ceny výrobků společnosti jsou již stanoveny při výběrových řízeních a nelze je měnit v okamžiku navýšení ceny vstupní suroviny.

### **5.3 Meziroční grafy za sledované období**

Hned v úvodu podotýkám, že všechna data byla anonymizována, případně upravena podle určitého indexu způsobem, který zaručuje, že data a jejich zpracování odpovídají realitě.

#### **5.3.1 Graf 5.1 (příloha 1.)**

Příloha 1. (Graf 5.1) ukazuje podíl komodit na výnosech. Jeho podstatou je ukázat, že komodity mají velký vliv na výnosy společnosti. Je důležité pochopit, že jejich sledování a efektivní řízení je nezbytnou součástí jak nákupu, tak prodeje. Pro můj výzkum bylo nutné podložit, že komodity a především jejich nákup jsou důležitým aspektem efektivní výroby. Jak je z grafu patrné, podíl komodit na výnosech společnosti se mění a k jádru tohoto problému se dostaneme v následujících grafech.

#### **5.3.2 Graf 5.2 (příloha 2.)**

Jelikož jsem se zajímal o vliv nákupu komodit na hospodářský výsledek, tak právě nákupní cena této nejdůležitější komodity, pro tento konkrétní podnik, byla třeba sledovat. Příloha 2. (Graf 5.2) ukazuje její meziroční vývoj ve sledovaném období a je zde pro porovnání, zda měla průměrná nákupní cena zásadní vliv na hospodářský výsledek. O průměrnou nákupní cenu se jedná především proto, že nákupní ceny a objemy jednotlivých druhů dřeva se liší, a sledování každého druhu zvlášť by bylo velice náročné. Je tedy nutné chápat, že tyto ceny nejsou přesným obrazem vývoje cen každého druhu, avšak vývojem průměrné ceny dřeva jako komodity, kde nerozlišujeme druh a kvalitu dřeva.

Jak je z grafu patrné, průměrná nákupní cena dřeva v jednotlivých letech je značně proměnlivá a jsou vidět razantní skoky, za povšimnutí stojí právě rok 2008, kde ceny dřeva prudce poklesly. Tento pokles je zaznamenán již od dubna tohoto roku, kdy průměrné nákupní ceny prudce poklesly přibližně o 20% oproti předcházejícím měsícům. Na nejnižší bod se dostala v září tohoto roku, kdy začala hospodářská krize. Po jejím vypuknutí, ceny mírně vzrostly a na své úrovni se držely až do července roku 2009, kdy se ceny opět pomalu vrátily na svoji výchozí úroveň. Je tedy zajímavé, že ceny tak náhle poklesly a především, když se jednalo ještě o dobu před krizí. Nabízí se tedy otázka, zda komoditní trh dřeva začal mít jisté potíže nebo klesaly ceny dřeva především proto, že trh byl přesycen množstvím dřeva, se kterým bylo obchodováno, nebo případně přestávala být po dřevu tak velká poptávka a tím klesaly jeho ceny. Rozhodně je nutné podotknout, že toto období bylo pro



firmu velice ziskové. Odbýt po jejich výrobcích byl velký, zatímco průměrné ceny základní komodity klesaly.

### **5.3.3 Graf 5.3 (příloha 3.)**

Pro vysvětlení, proč jsem se zabýval právě a především nákupem dřeva, slouží graf 5.3 (příloha 3). Je v něm zaznamenán rozklad celkových komodit, které se skládaly z dříví, PHM a energií. Graf vysvětluje, že podnik ovlivňují především náklady vynaložené na nákup dříví, ostatní náklady na komodity jsou značně nižší, a proto jsem jim nevěnoval takovou pozornost. Není však vhodné tyto náklady opomenout. I když zastávají poměrně malou část v celkových nákladech, jejich výše za celý rok není úplně zanedbatelná.

Nákup a výroba se musí řídit jako celek a snaha ušetřit v jednom izolovaném úseku může znamenat růst nákladů v jiném a následný celkový růst nákladů. V návrzích a doporučeních se tedy budu zajímat i o tyto dvě zdánlivě méně významné komodity v rámci celku. Avšak které není vhodné opomenout.

### **5.3.4 Graf 5.4 (příloha 4.)**

Práce se zabývá vlivem nákupu komodit na hospodářský výsledek, avšak je potřebné si dát tyto informace do souvislostí. Graf 5.4 (příloha 4.) ukazuje vývoj v jednotlivých letech. Komodity jsou součástí celkových nákladů a hospodářský výsledek je právě rozdílem výnosů a nákladů. Tento graf je důležitý k pochopení vývoje společnosti, jak si společnost vedla a k utvrzení, že komodity sice ovlivňují hospodářský výsledek, avšak neuvedení ostatních nákladů, by mohl být zavádějící. Je tedy nutností ukázat, že i když ostatní grafy vykazují velkou rezervu mezi výnosy a náklady, nemusí to být příliš objektivní a může to zkreslovat celkový dojem, že společnost je vysoce zisková, i když nemusí být. To však není podstatou této práce a slouží pouze pro dokreslení situace.

Tento graf a údaje považuji za jedny z nejzásadnějších a nejzajímavějších. Je zde vidět jistá vlastnost nebo lépe řečeno zajímavost, že zvyšující se náklady společnosti jdou ruku v ruce se zvyšujícími se výnosy společnosti. V grafu se jedná samozřejmě o celkové náklady, avšak jejich hlavní část tvoří právě nákup komodit. A to převážně základní životně důležité komodity dříví. Není vhodné si myslet, že tyto náklady se zvyšují jako nákupní cena komodit. Jedná se spíše o nakupované množství. Toto tvrzení je ukázáno v Grafu 5.7. Graf především ukazuje, že v letech 2007-2008 měla společnost velký odbýt výrobků, a proto měla samozřejmě i vyšší poptávku po komoditách, pro uspokojení svých potřeb a tím rostly i celkové náklady společnosti. Jejich zvýšený nákup vyvolal i větší zisky společnosti. Je však

otázkou, čím nebo lépe řečeno, které výrobky byly více poptávány nebo proč byly výnosy tak vysoké.

### **5.3.5 Graf 5.5 (příloha 5.)**

Graf 5.5 (příloha 5.) slouží k vysvětlení, zda a jaký vliv mají náklady vynaložené na nákup komodit na výnosy společnosti. Jinak řečeno jak se mění výnosy v případě měnících se nákladů na nákup komodit. Zároveň slouží pro ukázkou toho, že nákup komodit ve společnosti představuje opravdu velkou část nákladů.

Pro lepší vysvětlení předchozího grafu, kde byly zahrnuty veškeré náklady, jsem se rozhodl graf rozdělit na výnosy společnosti a čistě na náklady vynaložené na nákup komodit. Jak je patrné, křivky tohoto grafu a především křivka celkových nákladů za komodity je téměř stejná jako křivka v předchozím grafu, tudíž potvrzuje mé tvrzení, že celkové náklady společnosti ovlivňují především náklady vynaložené na nákup komodit a to především z důvodu, že tyto náklady jsou variabilní. Platy a počty zaměstnanců, jsou poměrně stejné, jen v období krize byla společnost nucena snížit počty zaměstnanců. S tímto je opět spojeno, že s rostoucími náklady, které společnost vynaložila na nákup komodit, rostly i zisky společnosti. V období krize provázel nákup komodit a výnosy společnosti útlum. Tento útlum se projevuje i na složení sortimentu, který společnost v tomto období nabízela a nejvíce prodávala. V následujících grafech jsem se na tento problém zaměřil detailněji.

### **5.3.6 Graf 5.6 (příloha 6.)**

Hospodářský výsledek, je zjednodušeně řečeno rozdíl mezi výnosy a náklady. Proto tento graf popisuje dva základní údaje. Nákupní a prodejní cenu dřeva na m<sup>3</sup>, které vlastně tvoří hlavní část jak nákladů, tak výnosů společnosti. Tímto grafem (příloha 6., Graf 5.6) se opět snažím podložit určitou závislost a je podkladem pro vysvětlení dalších grafů.

### **5.3.7 Graf 5.7 (příloha 7.)**

Jedním z posledních „jednodušších“ grafů je graf ukazující množství nakoupeného dříví v m<sup>3</sup>. Graf 5.7 (příloha 7.) slouží především k podložení mého tvrzení, že rostoucí náklady na komodity nebyly v důsledku stoupajících cen, ale zvětšujícího se množství nakoupených komodit.

### 5.3.8 Graf 5.8 (příloha 8.)

Jelikož se podnik zaměřuje na více druhů výrobků, které produkuje, prodává a díky kterým dosahuje zisku, snažil jsem se o jejich rozdělení na několik skupin a to podle ziskovosti jednotlivých typů výrobku. Příloha 8. popisuje vývoj spotřeby dřeva na nejvýnosnější výrobek, kterým jsou palety, vůči ostatním výrobkům, a to v jednotlivých letech. Graf 5.8 je důležitý především pro objasnění, jak se tento výrobek podílel na hospodářském výsledku v jednotlivých letech a jak zvýšená poptávka po tomto produktu ovlivňovala zvýšený nákup komodit.

Graf 5.8 pomáhá lépe vysvětlit, proč v některých obdobích podnik dosahoval větších zisků než v jiných. Opět je zde vidět jistá podobnost s ostatními křivkami. Dovoluji si tedy tvrdit, že nejvíce ziskový výrobek společnosti, kterým jsou právě palety, má zásadní vliv na vývoj hospodářského výsledku a tím i na vývoj celé společnosti. Podle toho jsou pak nakupovány komodity v určitém množství, aby byla uspokojena potřeba výroby po materiálu, který je nezbytný pro výrobu tohoto výrobku. Větší poptávka po paletách způsobila nebo způsobuje nákup většího množství komodit, které jsou na palety následně spotřebovány. Jak je však popsáno v dalších grafech, není toto jediným aspektem, který se v podniku řeší a projevuje. Pro větší podrobnost a vysvětlení jsem se zaměřil nejen na meziroční změny jako v případě tohoto grafu, ale i na jednotlivé měsíce.

## 5.4 Meziměsíční grafy za sledované období

Následující grafy jsou poněkud obsáhlejší, jelikož nemá význam vytvářet několik samostatných grafů za každý rok samostatně, a proto jsem se je rozhodl vložit do jednoho grafu. Následující stránky jsou tedy voleny na šířku kvůli jejich velikosti.

### 5.4.1 Graf 5.9 (příloha 9.)

Jelikož jsem se tedy zaměřil především na sledování nejdůležitější komodity tohoto podniku a tím je dříví, vložil jsem všechna získaná data za sledované období do grafu a porovnával jejich nákupní a prodejní cenu. Cena byla vždy přepočítána na m<sup>3</sup> pro snadnější porovnávání. Tento graf (Graf 5.9, příloha 9.) ukazuje porovnání průměrných nákupních cen a průměrných prodejních cen všech výrobků. Je důležité upozornit, že přidaná hodnota u každého výrobku je jiná a k tomu slouží tento graf, aby ukázal, že celková přidaná hodnota se značně mění v závislosti na struktuře nabízených výrobků společnosti a poptávce po těchto výrobcích.

Pokud se podíváme na vývoj průměrných prodejních cen a nákupních cen v podniku, vidíme, že průměrné nákupní ceny dřeva na m<sup>3</sup> se v jednotlivých letech příliš skokově nemění. Společnost má rámcové smlouvy a dodatky ceníků na každý kvartál. Jedná se tedy většinou o pozvolné změny cen v čase. Je zde ale několik výjimek, kdy ceny trochu prudčeji stouply nebo poklesly. Když se však podíváme na meziroční změny, jak ukazuje graf 5.2. , jsou změny vcelku výrazné. Průměrné prodejní ceny výrobku na m<sup>3</sup> jsou na rozdíl od nákupních cen značně nestabilní a vyvíjí se opravdu skokově. V určitých měsících má společnost obrovskou rezervu, kde ceny komodit nijak neohrožují podnik (že by se podnik dostal do ztráty), jindy je však rezerva již menší a v období krize se společnost mohla potýkat a pravděpodobně i potýkala s většími problémy. K těmto nákladům je totiž nutné připočítat i ostatní náklady a v té chvíli již přidaná hodnota nemusí být dostačující pro pokrytí nákladů společnosti a tím i neschopnost vytvoření určitého zisku. Průměrná prodejní cena na m<sup>3</sup> se však liší podle poměru prodaných druhů výrobku. Proto jsem, jak jsem již dříve zmínil, tyto výrobky rozdělil do několika skupin.

Pro lepší pochopení situace jak nákup komodit ovlivňuje hospodářský výsledek, jsem považoval za důležité si rozebrat výši příjmů z jednotlivých výrobků společnosti. Výrobky rozdělené do tří oblastí na palety, které tvoří nejvýnosnější položku, ostatní výrobky, kam patří hranoly, latě, atp. lišty apod. a nakonec na odpady, které jsou také prodávány. Každou tuto skupinu jsem pro lepší vysvětlení zpracoval zvlášť v samostatném grafu, aby bylo možné

vidět, jak se vývoj jednotlivých skupin podílel na zisku společnosti, a proto zisk dosahoval určité hodnoty. Je nutné si uvědomit, že každá skupina má určitou přidanou hodnotu, avšak všechny jsou vyrobeny z téže komodity a za stejné pořizovací náklady této komodity. Prodejní ceny jsou však velice rozdílné a jejich podíl na zisku pak výrazně ovlivňuje výsledek hospodaření a tím i nakupované množství komodit.

#### **5.4.2 Graf 5.10 (příloha 10.)**

Jak je z tohoto grafu patrné (Graf 5.10, příloha 10) společnost, má na tomto produktu obrovskou přidanou hodnotu (neprodává pouze nařezané dříví, ale určitý druh výrobku). Tento výrobek je tedy pro společnost nejziskovější a jeho podíl na celkovém odbytu společnosti tvoří hlavní část zisku. Pokud se společnosti daří prodávat právě tento druh výrobku, má velký prostor i pro případné rostoucí ceny komodit a jejich rostoucí ceny příliš neovlivní zisk společnosti nebo spíše není asi pravděpodobné, že by se pro společnost stal tento typ výrobku ztrátovým. Díky této přidané hodnotě má tedy společnost velký „manévrovací“ prostor pro nákup komodit a nemusí příliš řešit metody jeho nakupování.

#### **5.4.3 Graf 5.11 (příloha 11.)**

Graf 5.11 (příloha 11) je zaměřen na ostatní výrobky společnosti. Jedná se o latě, hranoly, atp. lišty a další, které společnost nabízí. Pokud srovnáme přidanou hodnotu palet a přidanou hodnotu těchto výrobků, je ihned patrné že prodejní ceny palet poskytují společnosti mnohem vyšší zisky a přidaná hodnota je vyšší. U ostatních výrobků si již společnost musí dávat daleko větší pozor na nákupní ceny komodit. Je zde samozřejmě také jistý prostor k pokrytí zvýšení cen, ale již zdaleka ne tak markantní. Proto je zde již otázkou, zda společnost opravdu nakupuje komodity tím nejlepším možným způsobem anebo se nabízí nějaká lepší a výhodnější cesta. Za povšimnutí stojí i dva měsíce v roce 2009 a 2010, které svým prudkým poklesem cen značně vybočují z předpokládaných cen. V těchto měsících se již přidaná hodnota výrazně snížila. Pokud by trvala dlouhodobě a společnost musela za tyto ceny prodávat, byla by jistě pro společnost velice problémová a možná i likvidační.

#### **5.4.4 Graf 5.12 (příloha 12.)**

Poslední oblastí, na kterou jsem si produkty firmy rozdělil, je odpad. Odpad je nezbytnou součástí každé výroby a je vhodné se pokusit jej co nejvýhodněji zbavovat. Tento graf 5.12 (příloha 12) ukazuje, jak se měnily průměrné prodejní ceny na m<sup>3</sup> ve sledovaném období.

Jak je tedy z grafu patrné u odpadů podnik zaznamenává největší ztráty. Neexistuje zde žádný prostor pro krytí nečekaných výkyvů cen. Prodejní ceny odpadů jsou značně pod nákupními. Je však dobré podotknout, že zde je nákupní cena opět stejná jako u ostatních výrobků a prodejní ceny jsou téměř stálé, avšak nakupované dříví není nakupováno pro výrobu a prodej odpadů. Jedná se tedy o určité efektivní zhodnocení odpadů, které nemají další využití pro výrobu výnosnějších výrobků. Do odpadů se řadí především piliny a odkory. Ke konci roku 2006 začaly ceny odpadů nepatrně stoupat a postupně se zvýšily téměř o polovinu. Tento růst byl zapříčiněn lepším zpracováním odpadů, které byly využívány na výrobu briket a tím byly odpady opět zhodnoceny a vznikl nový typ nabízených výrobků.

#### **5.4.5 Graf 5.13 (příloha 13.)**

Protože jsem si dříve dovilil tvrdit, že palety jsou pro podnik nejziskovějším zbožím a zvýšená poptávka po nich zvyšuje poptávku po komoditách a s rostoucími náklady vynaloženými na komodity roste i zisk společnosti, rozhodl jsem se trochu více zapátrat do toho, jak moc velkou část spotřeby dřeva v jednotlivých měsících zapříčinily palety.

Jelikož jsou palety nejziskovějším výrobkem společnosti, jehož ceny se liší opravdu výrazně, je vhodné sledovat, jaký měly palety podíl spotřeby dřeva v jednotlivých obdobích vůči ostatním výrobkům. Tento graf 5.13 (příloha 13.) nám následně pomůže lépe vysvětlit, jak palety ovlivňovaly zisk společnosti a množství nakoupeného dřeva, které bylo spotřebováno právě na výrobu palet v porovnání s ostatními výrobky. Abych mohl podložit své tvrzení, že rostoucí podíl palet způsobuje rostoucí zisk, popsal jsem tuto situaci v tomto grafu. Stoupající podíl spotřebovaného dřeva na palety na úkor ostatních výrobků, zvyšuje tedy i zisk společnosti.

Jak graf ukazuje, v některých měsících je spotřeba dříví na palety přibližně stejná jako u ostatních výrobků. V dalších měsících, kdy stouply zakázky společnosti po paletách, však spotřeba dřeva na palety převyšuje spotřebu dřeva na ostatní výrobky o stovky procent. Tyto měsíce jsou následně nejziskovějšími měsíci společnosti a jsou zde největší nákupy komodit.

#### **5.4.6 Graf 5.14 (příloha 14.)**

Tento graf 5.14. (příloha 14) ukazuje podíl spotřeby dřeva na palety ve vztahu k celkové spotřebě dříví. Předchozí graf 5.13 ukazoval rozdíly především ve spotřebě dřeva na palety v poměru ke spotřebě na ostatní druhy výrobků, avšak informace podané grafem nedokreslovaly, jak velkou část z celkové spotřeby tvořily palety. Proto tento graf popisuje celkovou spotřebu dřeva na palety ve sledovaném období.

Opět je zde možné vidět vývoj růstu celkové spotřeby dřeva na palety v určitých měsících a tím již určité potvrzení, že na palety byly vynakládány největší podíly komodit v nejziskovějších měsících společnosti. Pro posouzení spotřeby dřeva na dvě nejziskovější skupiny jsem vytvořil třetí a závěrečný graf.

#### **5.4.7 Graf 5.15 (příloha 15.)**

Graf 5.15. (příloha 15.) popisuje, jak se měnil objem spotřeby dřeva na palety a jaký vliv měl tento objem na ostatní výrobky. Jedná se opět o graf, který má lépe vysvětlit situaci v podniku, proč se hospodářský výsledek v určitém období měnil. Graf také udává, jak byla společnost zaměřena v určitých obdobích a jaký to mohlo mít vliv.

Data jasně ukazují, že když byla velká poptávka po paletách, spotřeba dřeva na ostatní výrobky razantně klesala, zatímco na palety spotřeba stoupala. Společnost tedy omezovala výrobu ostatních méně ziskových produktů, aby zabezpečila výrobu nejziskovější položky. V období před krizí tedy podnik nemusel příliš řešit nákupní ceny komodit, jelikož přidaná hodnota byla opravdu velká a společnost měla tudíž rezervu na případně vysoké ceny. Když se však podíváme na nynější vývoj, tak vidíme, že nyní jsou vynakládány prostředky na dvě skupiny téměř podobné. Proto se ve výsledku přidaná hodnota snižuje a je tudíž nejspíše vhodné více kontrolovat vstup komodit.

Dalším zajímavým aspektem je situace, kdy o palety poklesl zájem opravdu výrazně, jedná se o období v letech 2009 a 2010. Zde je vidět, že společnost se tyto problémy s velkým poklesem poptávky po nejziskovějším výrobku snažila vykompenzovat větší produkcí méně ziskových ostatních výrobků. Ostatní výrobky se také dají považovat za komodity. Jsou to výrobky, které můžeme jednoduše považovat za stejně kvalitní a rozhoduje tu tudíž jen cena. Společnost tedy v problémových letech nejen, že tlumí nákup komodit, ale zisk je převážně i tvořen jejich prodejem. Jak již bylo zmiňováno u grafu 5.13. nejziskovější měsíce tvořily ty s největším podílem palet.

Když v určitých měsících v letech 2007-2009 stoupalo procento spotřebovaného dřeva oproti ostatním měsícům místy až o 400% a přidaná hodnota na paletách je několika násobek nákupní ceny komodity. Je jasné, že společnost musela i zvyšovat nákupy této komodity, aby zachovala určité množství ostatních výrobků, i když toto množství značně omezovala. Společnost se ovšem potýká s nedostatkem možností nakupovat tuto komoditu a je tedy vázaná na tradiční dodavatele, které má již od počátku podnikání.

Dovoluji si tvrdit, že i když odeznívá krize, tak společnost nemá nyní tak velkou poptávku po svém nejziskovějším výrobku. Od roku 2011 po rok 2013, za které jsem získal údaje, jde vidět, že společnost vynakládá přibližně stejný podíl dřeva na palety i na ostatní výrobky s tím, že se dá tvrdit, že ostatní výrobky neboli komodity převládají. Samozřejmě palety mají větší přidanou hodnotu, a proto zisky společnosti pomalu rostly, avšak bylo by možná vhodné se podívat, zda neexistuje lepší metoda nákupu této pro podnik životně důležité suroviny, protože nyní podíl dřeva spotřebovaného na méně výnosné výrobky zastupuje větší část.

Zvyšování růstu nákupu komodit mělo tedy za následek i zvyšování zisků společnosti. Jak jsem již zmiňoval, nešlo především o růst cen, ale o růst množství. Celkově se ale vše odvíjelo od poptávky po produktech společnosti. Jinak řečeno, v podniku, kde je jednou a hlavní dominantní komoditou dřevo, ze kterého jsou tvořeny všechny výrobky společnosti a pro které je tudíž dřevo životně důležitá komodita. Dalo by se očekávat, že její nákup bude výrazně ovlivňovat zisk společnosti. Z výzkumu vyplynulo, že ceny této komodity se meziměsíčně příliš neměnily, až na pár výrazných skoků. Měnily se především meziročně, ale to stejně nemělo příliš výrazný vliv. Hlavní co se změny týče, byly právě nakupované objemy této komodity a to, že rostly náklady vynaložené na její nákup, nebo spíše objem a souměrně s tím rostly i zisky společnosti. Jednalo se tedy především o zvýšenou poptávku po výrobcích společnosti, které zapříčinily i větší poptávku společnosti po dřevě a hlavní vliv na zisk neměl nákup komodit, ale převažující typ výrobků, které společnost prodávala a prodává.



## 6 Návrhy a doporučení

Jak jsem již tedy zmiňoval na základě teoretické části. Sledování a především řízení nákupu komodit důležité a pro sledovaný podnik pravděpodobně již také. Navíc společnost uváděla, že se řídí nákupními cenami, které jí stanovuje dodavatel a informuje se pouze na základě cen, za které nakupuje konkurence. V tomto případě, kdy všichni nakupují za přibližně stejné ceny, to není pak velký problém, ale nabízí se otázka, co kdyby to někdo začal dělat lépe? Nebo ještě lepší otázka proč by to nemohla ještě lépe dělat společnost? Chtěl bych navrhnout určité možnosti jak tuto problematiku řešit. Již v úvodu jsem zde sděloval metody, které jsou možné uplatnit podle Zsidisin, a proto si myslím, že jsou tou pravou oporou tohoto problému.

Substitut této komodity pro společnost neexistuje. Společnost je zaměřená na dřevovýrobu tudíž není možné tuto komoditu substituovat.

Přenesení a sdílení rizika se zákazníkem je však již daleko lepší a schůdnější metodou. V tomto případě bych doporučil společnosti nastavit se stálými odběrateli určité cenové doložky, které by zabezpečily, že při růstu vstupní komodity porostou okamžitě i ceny prodejní. U menších odběratelů to také tak funguje, avšak u větších by to mohlo přinést určité výhody. Ovšem záleží, na tom jestli to je možné zapracovat do výběrových řízení, které firma musí podstupovat pro určité zakázky.

Nabízí se i možnost předzásobení, určité prostory na to společnost má, avšak tato možnost je finančně poměrně velmi nákladná a váže zbytečné finanční prostředky, které by mohly být využity jinde. Takto uložený kapitál by přinesl požadovaný přínos jen v případě prudšího nárůstu cen a navíc by společnost přicházela o příjmy, který tento kapitál mohl přinést například formou úroků.

Fixace na určitou dobu ve společnosti můžeme říci, že funguje v rámci čtvrtletních smluv, a proto tato část již, dle mého názoru, nejde zlepšit a zdokonalit, co se nákupu dřeva týče. U ostatních komodit je otázka, zda by nebylo vhodné si zafixovat například nákup pohonných hmot s větším dodavatelem na určitou dobu. Nyní při nízké ceně paliva mohl být tento krok velice užitečným a vhodným. Co se energií týče. Společnost vlastní fotovoltaickou elektrárnu, která jí zabezpečuje potřebné množství elektrické energie, a přebytky jsou prodávány do sítě. Zde se nabízí otázka, zda by nebylo vhodnější prodávat veškerou vyrobenou elektrickou energii za dotované ceny do sítě a nakupovat elektrickou energii od

dodavatele za určitou tržní cenu, která by mohla být i zvýhodněna díky odebíranému množství. Rozdíl mezi výnosy za energie a náklady na nákup těchto energií by pak společnosti mohly přinést určité zisky.

Nákup na forwardovém trhu je omezený především množstvím produktů, které se zde obchodují a společnosti schází znalosti v této problematice, proto bych tento postup také příliš nedoporučoval a nepovažuji jej za vhodný pro tuto konkrétní společnost.

Operace na komoditních burzách jsou pro společnost velkou neznámou. Z důvodu neznalosti tohoto „světa“ nedoporučuji se pokoušet o získání nějakých podobných výhod plynoucích z těchto obchodů. Podle mnou čtených informací není obchodování na komoditních burzách příliš jednoduché a většinou jsou zde nováčci jen zdrojem příjmů pro zkušené obchodníky. Navíc na komoditních burzách se neobchoduje přímo s fyzickým zbožím, tudíž je tato varianta naprosto bezpředmětná.

Za nejvhodnější tedy považuji pokusit se přenést cenové riziko na zákazníka. I když u všech výrobků existuje poměrně velká přidaná hodnota a všechny výrobky jsou ziskové, mohla by se společnost zaměřit na tuto problematiku a pokusit se zvyšování cen komodit promítat okamžitě i do prodejních cen svých výrobků. Jedná se i o poměrně nejjednodušší způsob z hlediska jak znalostního tak finančního. Je však otázkou, zda jí to konkurence dovolí a nepřišla by zbytečně o zákazníky. Někdy není jiné možnosti než zvyšující se ceny komodit vzít na vlastní bedra na úkor snížení zisku společnosti.

## 7 Závěr

Tématem mé práce byl „Vliv nákupu komodit na hospodářský výsledek průmyslového podniku“. Cílem bylo zjistit, jaký existuje vliv mezi komoditami a hospodářským výsledkem, zjištění jak společnost řídí nákup a návrh nových metod případně utvrzení, že nynější způsob je bezchybný. Postup při řešení tohoto tématu byl poměrně jednoduchý, získal jsem potřebné informace pomocí několika interview. Data jsem zpracoval a zjistil z nich veškeré podstatné informace pro můj výzkum. Z výzkumu vyplývá, že nákup komodit má vliv na hospodářský výsledek. U komoditních výrobků jako jsou hranoly, fošny, prkna apod. je vliv 100%. U palet je jejich vliv menší v důsledku vysoké přidané hodnoty. Navrhl jsem určité možnosti, v jakých směrech by společnost mohla zlepšit své jednání. Jedná se především o přenesení cenového rizika na zákazníky společnosti. S dalšími možnostmi nemá společnost zkušenosti a nejsou pro ni příliš výhodné. Avšak musím uznat, že společnost je vedena, dle mého názoru, velice dobře a většina dalších možností by pro ni byla zbytečně složitá.

Dalším cílem bylo zjištění, zda společnost řídila nákup komodit. Podle výsledků z výzkumu vyplynulo, že společnost neznala možnosti v řízení, které byly zmiňovány v teorii, ale i přes tyto nedostatky probíhalo řízení nákupu na velmi dobré úrovni.

Posledním cílem bylo přenesení poznatků o nákupu komodit a řízení cenového rizika ze zahraniční literatury. Tento cíl se mi též povedlo splnit, jelikož jsem čerpal velké množství informací ze zahraniční literatury, poznatky zahraničních autorů přenesl do této práce a navrhl podle nich doporučení.

Limitem této práce je, že zde získané postřehy a poznatky se nevztahují na všechny firmy. Dá se však předpokládat, že se vztahuje na firmy podobné velikosti a ve stejném oboru podnikání. Vhodné by tedy bylo potvrdit tento výzkum v jiné firmě podobné velikosti a stejného zaměření. Bakalářská práce byla mým prvním výzkumem, a tudíž nelze vyloučit, že výzkum není bezchybný a možná nebyla zvolena nejlepší metodologie.

Příležitost pro další výzkum i pro praktickou veřejnost vidím především ve studiu a překladu zahraniční literatury, protože jsem v tomto směru našel značné nedostatky.

## Seznam použité literatury

### Literatura

1. BAIN, Caroline. *Guide to commodities: producers, players and prices, markets, consumers, and trends*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2013, 275 s. ISBN 978-111-8417-362.
2. D'AVENI, Richard A. *Beating the commodity trap: how to maximize your competitive position and increase your pricing power*. 2010. 194 s. ISBN 9781422156162.
3. ENKE, Margit, Anja GEIGENMÜLLER a Alexander LEISCHNIG. *Commodity Marketing Grundlagen - Besonderheiten - Erfahrungen*. 3., aktualisierte u. erw. Aufl. 2014. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014, 498 s. ISBN 978-365-8029-258.
4. GARNER, Carley. *Komodity: úvod do investování na nejrychleji rostoucím trhu*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2014, 296 s. ISBN 978-80-265-0019-3.
5. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. 3. vyd. Praha: Portál, 2008. 408 s. ISBN 978-80-262-0219-6
6. JÍLEK, Josef. *Finanční a komoditní deriváty v praxi 2. Upravené vydání*. Praha: GRADA Publishing, 2010. 632 s. ISBN 978-80-247-3696-9.
7. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
8. NESNÍDAL, Tomáš a Petr PODHAJSKÝ. *Obchodování na komoditních trzích průvodce spekulanta*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. 200 s. ISBN 80-247-1851-0.
9. RADETZKI, Marian. *A handbook of primary commodities in the global economy*. New York: Cambridge University Press, 2008, x, 233 p. ISBN 05-218-8020-3.
10. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 1999. 456 s. ISBN 80-7179-228-4.
11. TOMEK, Gustav. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
12. TVALCHRELIDZE, Alexander G. *Economics of commodities and commodity markets*. Hauppauge, N.Y: Nova Science Publishers, 2011. 908 s. ISBN 16-166-8553-0.

### Periodika

13. CHRISTOPHER, Martin a Matthias HOLWEG. "Supply Chain 2.0": managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* [online]. 2011, vol. 41, issue 1, s. 63-82 [cit. 2015-04-19]. DOI: 10.1108/09600031111101439.

14. ZSIDISIN, George A.; HARTLEY, Janet L. *A strategy for managing commodity price risk*. Supply Chain Management Review, 2012, 16.2. s.46-53
15. ZSIDISIN, George A. *Managing commodity spend in turbulent times*. CAPS Center for Strategic Supply Research, 2005. s. 1-15

#### **Interní zdroje**

16. Účetní výkazy
17. Podnikatelský záměr

## **Seznam zkratek**

1. PHM – pohonné hmoty
2. Atp. – atypické lišty

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- Jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- Souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- Bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015



.....  
Jiří Koutný

## Seznam příloh

1. Graf 5.1 (Podíl komodit na výnosech)
2. Graf 5.2 (Vývoj průměrné nákupní ceny dřeva)
3. Graf 5.3 (Nákup jednotlivých komodit)
4. Graf 5.4 (Vývoj jednotlivých let)
5. Graf 5.5 (Vývoj výnosů a nákladů na komodity)
6. Graf 5.6 (Porovnání jednotlivých let)
7. Graf 5.7 (Množství nakoupeného dříví v m<sup>3</sup>)
8. Graf 5.8 (Podíl spotřeby dřeva (m<sup>3</sup>) na palety...)
9. Graf 5.9 (Porovnání průměrných nákupních cen... všechny výrobky)
10. Graf 5.10 (Porovnání průměrných nákupních cen... palety)
11. Graf 5.11 (Porovnání průměrných nákupních cen... ostatní výrobky)
12. Graf 5.12 (Porovnání průměrných nákupních cen... odpad)
13. Graf 5.13 (Podíl spotřeby dřeva (m<sup>3</sup>) na palety ke spotřebě ostatních výrobků)
14. Graf 5.14 (Podíl palet na celkové spotřebě dřeva (m<sup>3</sup>))
15. Graf 5.15 (Vývoj spotřeby dřeva na palety a ostatní výrobky)



## **Přílohy**

Příloha v režimu tajné na základě požadavků firmy.